



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材



教育部经济管理类核心课程教材

Strategic Management

战略管理

(第三版)

▶▶ 徐 飞 编著



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

教育部经济管理类核心课程教材

Strategic Management

战略管理

(第三版)

徐飞 编著



中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/徐飞编著. —3 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 11
教育部经济管理类核心课程教材
ISBN 978-7-300-23579-0

I. ①战… II. ①徐… III. ①企业管理-战略管理-高等学校-教材 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 265266 号

“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材
教育部经济管理类核心课程教材
战略管理 (第三版)

徐 飞 编著

Zhanlue Guanli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京密兴印刷有限公司	版 次	2009 年 7 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本		2016 年 11 月第 3 版
印 张	23.5 插页 1	印 次	2016 年 11 月第 1 次印刷
字 数	574 000	定 价	45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

第三版前言

《战略管理》(第三版)在保持第二版体系结构、内容呈现和写作风格的基础上,进行了必要的删减、补充和修订。

最近十多年以来,以微电子、计算机、通信和网络技术为代表的信息技术不仅成为可与蒸汽技术、电气技术比肩的划时代动力性技术,而且成为人类社会进步过程中发展最快、渗透性最强、应用范围最广的关键技术,成为推动世界经济和社会发展的引擎。在信息技术和互联网的推动下,电子商务发展势头强劲,或已进入真正大发展的黄金时期。本次修订对第二版第七章第一节的电子商务战略部分进行了重写,用“数字化技术、移动互联网与电子商务”“平台经济”“从‘十互联网’到‘互联网+’”等内容,取代了原来的“电子商务对传统商业模式的改变”“电子商务的效用”“实施电子商务战略的若干关键问题”等电子商务初期和成长期的内容。

伴随国际创客的大行其道,中国的创客、创客空间和众创空间呈现井喷式的大发展。这不仅契合了在960万平方公里土地上掀起的“大众创业,草根创业”新浪潮,也顺应了“万众创新,人人创新”的新势态。创客的横空出世,标志着创新2.0时代的到来。众多创客参与、让知识和创新共享和扩散的创新2.0,象征着科技进入了“范式变革期”。创客们借助互联网和新工具,实现产品的自设计和自制造,成为创新2.0时代的造物者。基于此,在第三版第7章第7节“创新战略”中,增加了“创客与创新2.0”内容。

当今世界唯一不变的就是变化,在这样一个世界,所有行业都不能置身世外,都将经受不同程度的转型,转型已成为企业不得不迈的槛。因为商业逻辑、技术范式、资源形态、消费者偏好、市场环境等都已发生深刻变化,不转型将意味着被抛弃,甚至意味着等死。然而,时至今日,虽然大多数企业意识到转型的必要性,却对转型的挑战性和艰巨性认识严重不足。为此,特在第三版第8章第3节“战略转型与战略权变”部分,增加了“转型困境”内容。

对全书的引例和战略实践专栏进行了更新。涉及的公司既有著名的跨国企业,如华为、思科、3M、星巴克、诺华、沃尔沃、三星、百威、克罗格、通用电气、西门子、汉莎航空、百度、宜家、甲骨文、壳牌、BG、戴尔、EMC、佳能、中国电信、中国联通、

必和必拓、德勤、谷歌、中国南车、日默瓦、无印良品等；又有如日中天的新科明星企业，如特斯拉、优步；还有快速成长中的国内中小微企业，如美特斯·邦威、卓越、魅族手机、红领、合生元、虫妈邻里团、金宝、中兴微贷等。

引例和专栏案例的选择体现时代性、典型性、广泛性和多元性，涉及的行业和领域包括通信与信息服务业、办公设备和工业设备、石油、能源、矿业、航空、电子商务、制药、汽车制造、金融保险、投融资、房地产、服装、餐饮、零售、家具、电子产品、管理咨询、婴幼儿营养品及护理品等。

受篇幅所限，删除了内容相对独立的“突变视域下的发展战略”（第二版第七章第六节）。

第三版启用了二维码技术。二维码的运用既减少了篇幅，又增加了读者的阅读量和选择性。

在修订过程中，覃蓉芳副教授、博士生蒲旺、硕士生武鑫等积极贡献真知灼见，同时拨冗查找资料文献，遴选专栏案例和引例，推荐延伸阅读材料，整理参考文献等，对他们的辛勤付出一并表示由衷的感谢。

徐 飞

第一版前言

本书力求实现系统性与针对性、全球化与本土化、思辨性与操作性、严谨性与前瞻性的有机结合，致力于展现战略管理最新的理论研究成果，并充分关注企业战略管理实践中的操作问题；同时，对有关的理论、工具、方法和模型尽可能提供多视角的解析，并辅以这些年来国内大量涌现的鲜活管理案例。丰富的案例有助于学生理解真实企业面临的战略挑战，以及学会如何在相互冲突的选择中进行权衡取舍。本书在教学方法上强调概念的整体性和关联性，体现教材的科学性和系统性，突出战略管理的时代性和实用性。所有这些努力，旨在为本科生、MBA、EMBA 和工商管理专业的研究生、战略管理领域的学者和其他对战略管理研究感兴趣的读者，以及企业的中高层管理人员提供有益的参考。

一、系统性与针对性

本书注重学科的系统性和条理性，全书的结构遵循战略管理概念和主题的传统顺序，主要内容有四部分，分别是战略分析、战略制定、战略实施和战略评价。书中内容涵盖了本学科所有的核心主题，包括 SWOT 分析、五力分析、价值链分析、竞争优势、核心能力、组合分析和组织变革等，这些主题和体系经受了时间的检验，历久弥新，其理论价值、实践价值尤其是教学价值得到充分认可。书中对早期战略管理的起源、近代经典战略理论和当代竞争战略的趋势做了较为全面的梳理，给出了战略管理十大学派综述，旨在对战略管理的理论和方法有一个总体的把握，以便汲取不同观点的思想精髓，帮助战略管理人员更好地考虑战略管理的诸多问题。

本书也特别强调战略管理在实践中的针对性，突出问题意识，力求在“面上覆盖”的同时实现“点上说透”。比如，针对实践中存在的将战略绝对化、片面化、狭隘化、僵化、功利化、工具化和时尚化等诸多问题，在第一章第二节专门讨论了“战略不是什么”，希望能更深入更辩证地揭示战略的本质和精要。又如，针对现实中相当数量的企业把社会责任看作一种负担或一种约束的现状，书中指出，社会责任不是成本而是资本，是一种在金融资本、实物资本、人力资本、智力资本之上的社会资本和关系资本。企业承担社会责任不是被动的、消极的付出，而是一种回报很高值得投入的投资。第六章第五节针对“多元化经营是陷阱”“鸡蛋不要装在一个篮子里”等说法，进行了深入分析以澄清这些似是而

非的认识。

二、全球化与本土化

全球化是本书强调的四大观念之一。全球化不只是一种现象，也不只是一种短暂的趋势，而是一种取代冷战体系的国际体系。新千年以来，交通和通信的极大便利，互联网的强力渗透，使地球村村民——不管是自然人还是法人紧紧相连。企业、地区及国家之间的联系和合作无论在广度还是在深度上都与以往不可同日而语，信息网络化、资本国际化、经济一体化、经营虚拟化和机制趋同化的趋势得到空前加强，全球化达到前所未有的高度。在经济一体化的时代，企业面临的已不是要不要全球化的问题，而是如何全球化，如何在全球化中趋利避害。全球化主题在全书反复出现，为全书增加了时代性和综合性，全球化问题对于理解企业战略的制定和执行至关重要。

本土化是本书的一大特色，著者历来推崇全球视野，本土功夫。本书注意把西方理论放在中国语境下考察，审视现当代战略管理理论与中国的市场特征、文化特质、发展阶段及消费偏好等因素的契合和调适问题，高度关注中国企业的管理实践并大量采用本土案例。在教材中注意渗透中国的战略思想，提炼东方人的管理智慧。书中将《孙子兵法》博大精深的战略思想，如“将者，智、信、仁、勇、严”“攻其不备，出其不意”“以正合，以奇胜”“知己知彼，百战不殆”“不战而屈人之兵”“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”等，适时融入相关章节的内容中，读者若仔细研读体悟这些箴言，必将受益良多。

三、思辨性与操作性

本书的另一特色是发扬思辨性，对一些经典的观点和方法不是简单地接受和承认，而是注意探究其产生背景、适用范围和运用领域。检讨、反省、追问成为本书的一种自觉。对一些常用的重要管理和分析工具，如SWOT分析、BCG矩阵等，书中十分注意指出它们在理论上的不足和应用中的局限。又比如，一般认为，差异性和低成本水火不相容。波特也曾言，低成本与差异化战略是一个“两难”选择，既追求低成本之“势”，又渴望差异化之“利”，必然遭遇“骑墙”的尴尬。然而，笔者指出，在低成本和差异化之间其实可以走出第三条道路，企业完全可以通过不同的价值链组合，兼顾低成本与差异化。实际上，戴尔的“规模化定制”就是对低成本和差异化兼顾融合的最好诠释。

纸上得来终觉浅。战略不是纸上谈兵，不是坐而论道，战略必须落地，理论必须与实践对接。书中一方面注重传播理念，树立观念；另一方面突出战略管理的实践品格，强调学以致用。书中相当的篇幅用于操作性方面，如第八章的战略分析与选择，主要解决的就是战略决策的工具问题和操作问题；第九、十章则涉及解决战略实施中的若干现实问题，如战略评价、战略控制和战略变革等。回归分析、德尔菲法、头脑风暴法、情境法以及关键事件等分析工具亦受到重视并予以介绍。此外，书中大量使用来自不同产业及不同国家和地区的不同规模企业的真实案例来阐释理论和方法，希望读者有现场感和在位感，并从中获得具有挑战性和满足感的体验。

四、严谨性与前瞻性

全书秉承言之有理、持之有据、治学严谨之精神，注重一门核心课应有的科学性和逻辑性。在介绍相关知识和方法时，除了重点阐述主要观点、关键结论和使用方法，还言简意赅地介绍相关的学科背景、理论渊源、经典著作、历史沿革和适用条件，注意揭示知识间的内在逻辑和关联。对一些重要的结论，书中注意从历史的、经验的、事实的、逻辑的

和伦理的层面多维度地进行剖析，并尽量提出学理上的支撑。如在第六章第六节谈及全球化最根本的动因时，对“理论上企业在全球市场获得的利润比在国内市场更丰厚”这一论断，给出了简明而不失严谨的数学证明。

本书还用独立的章节讨论了当今战略管理者面临的最新前沿问题和一些非主流的“后现代”理论，如突变视阈下的发展战略，以小博大应对不对称竞争，企业家精神，商业伦理建设，知识资源为何成为战略资源，动态能力，战略协同，竞合演化原理，战略力量场与变革管理，多元文化管理，等等。这些理论以环境不确定和未来不可预测为背景，以系统复杂性、非线性和演化动态性为基础，崇尚博弈思维、多元思维和不确定性思维，尽管这些理论尚处在形成和演化过程之中，很不完善，但所提倡的试错、应急、直觉、学习、竞合、自适应和自组织、应成为战略管理的应有之义等观点值得高度重视。

目 录

第 1 章 战略管理概论	1
第 1 节 战略管理的历程	2
第 2 节 战略内涵	6
第 3 节 战略管理者	10
第 4 节 竞争优势	12
第 5 节 企业家精神	15
第 6 节 战略管理的流派与代表著作	18
第 7 节 战略管理模型	21
第 2 章 愿景、使命与战略目标	28
第 1 节 企业哲学、宗旨、理念、核心价值观	29
第 2 节 愿 景	34
第 3 节 使 命	37
第 4 节 商业伦理和社会责任	39
第 5 节 战略目标	46
第 6 节 战略导向与使命驱动	50
第 3 章 外部环境分析	54
第 1 节 外部环境分析概述	55
第 2 节 PESTEL 分析	60
第 3 节 行业环境分析	66
第 4 节 行业生命周期分析	71
第 5 节 波特的“五力模型”	74
第 6 节 竞争者分析	79
第 7 节 利益相关者分析	86

第4章 内部环境分析	92
第1节 价值链分析	93
第2节 资源与能力	99
第3节 知识资源为何成为战略资源	106
第4节 核心能力	109
第5节 核心能力的培育与管理	114
第6节 持续竞争优势	120
第7节 内部因素评价 (IFE) 矩阵	124
第5章 战略分类与基本战略	127
第1节 顾客价值	129
第2节 总体战略	132
第3节 竞争战略	136
第4节 职能战略	139
第5节 低成本战略	141
第6节 差异化战略	148
第7节 聚焦战略	152
第8节 战略钟	156
第6章 扩张战略	161
第1节 并购战略	162
第2节 一体化战略	176
第3节 多元化战略	183
第4节 多元化战略的实施	188
第5节 需要澄清的几种说法	192
第6节 全球化战略	194
第7章 发展战略	210
第1节 电子商务战略	212
第2节 虚拟经营战略	220
第3节 博弈论与合作战略	226
第4节 战略联盟	233
第5节 产业集群	236
第6节 创新战略	240
第8章 战略分析与选择	250
第1节 战略分析方法	252
第2节 战略态势	261
第3节 战略转型与战略权变	267
第4节 大企业战略	274

第5节 中小企业战略	277
第6节 以小博大应对不对称竞争战略	284
第7节 成长路径与成长方式选择	289
第9章 战略实施	295
第1节 战略实施的过程、阶段和基本原则	296
第2节 资源配置	302
第3节 战略力量场与变革管理	306
第4节 7S模型	309
第5节 公司治理结构	312
第6节 战略与组织	315
第7节 战略与企业文化	321
第10章 战略评价与控制	326
第1节 战略评价与控制概述	327
第2节 战略评价与控制的三项基本活动	330
第3节 有效的战略评价与控制	333
第4节 战略信息系统	338
第5节 战略管理工具	341
第6节 流程再造	349
参考文献	354
第一版后记	359

第 1 章

战略管理概论

治国有大体，谋敌有大略。立大体而后纪纲正，定大略而后机变行，此不易之道也。

——南宋学者陈亮

没有战略的企业，就像一架迷失了方向且在险恶气候中飞行的飞机，即使不坠毁，也不无耗尽燃料之虞。

——未来学家阿尔文·托夫勒（A. Toffler）

本章要点

1. 正确理解战略及战略管理的概念
2. 了解战略管理的发展历程
3. 把握战略与决策者之间的关系
4. 掌握战略与竞争优势的关系
5. 理解企业家精神的内涵
6. 知晓战略管理的流派与代表著作
7. 熟练掌握战略管理全模型及其构成要素、层次和过程

引例

中国企业的战略误区

迈克尔·波特在《什么是战略》一文中指出：真正的战略，应以竞争性定位为核心，对运营活动进行取舍，建立独特的配称。该论文破除了管理界多年来对战略的认识误区，成为波特最近 10 年来的学术主题，不断被引入到企业界和政府的实践活动中。

而在中国，业界对战略的认识还普遍处于模糊状态，对战略认识最常见的误区

有以下几种：

战略认识误区之一：错把运营效益当战略

中国许多企业一直把运营效率当作战略来对待。具体表现就是，企业进行战略规划时，涉及的内容往往是 KPI（关键绩效指标）、组织架构、管理体系、流程改造、资本效益、事业部规划等。而这些内容本质上是改善和提升运营效率的需要，并不是战略。

实际上，定位才是战略的核心。迈克尔·波特指出，“运营效益不等于战略，运营效益必要但不充分”，“企业唯有建立起一种可长期保持的差异化，才能胜出竞争对手”，“战略定位就是要进行不同于竞争对手的运营活动，或者以不同方式进行和竞争对手相似的运营活动”。没有定位支持的战略，是绝对不可行的。

战略认识误区之二：错把对手当战略榜样

战略所要解决的问题并不是内部运营问题，而是外部竞争问题。就是说，战略是竞争导向，是打败竞争对手从而获得竞争主动权的方法。中国企业普遍存在的一个误区是认为市场领导者既然获得了成功，那么它的做法就是对的，后进入者要想取得成功，自然要按照成功者的方法去做。

这种误区错在两个方面：首先，行业领导品牌之所以成功，与其当时的外部环境有关。其次，以行业领导品牌为榜样时，不可避免要与领导品牌竞争，如 TCL 与索尼、联想与 IBM 等。

战略认识误区之三：认为战略存在于企业内部

持有这种观点的人会认为，战略就是企业自己制定的发展目标。因此，他们会把企业目标、愿景、规模预期作为战略制定流程的起点和最终战略指向的后果。实际上，战略的出发点在于外部竞争环境，制定战略的本质就是根据竞争地位确定竞争战略，而不是根据企业愿景规划业务领域或增长目标。

资料来源：卢文兵：《中国企业的战略误区》，载《东方企业文化》，2011（1），54～55页。

请您思考：真正的战略究竟是什么？企业家与管理者的区别何在？到底该如何走出战略认识的误区？

第 1 节 战略管理的历程

一、早期战略管理理论的起源

战略起源于军事领域，战略“strategy”一词由希腊语“strategos”演化而来，“strategos”是指将军指挥军队的才能，或更一般地表示战略家、能人、战略眼光或超常能力。

在军事上，战略指称在与敌人进行实际作战之前，计划和指挥大规模军事行动，将力量调整到最具优势位置的谋划。尽管战略来源于军事，但其中很多原理，如进攻与防御的相对优势原理、夹击（侧翼进攻与包抄）原理、随形就势原理等，已广泛应用于商业竞争。

中国自古就是一个战略大国，中国古代的许多书籍，如《三十六计》《孙子兵法》《孔

明兵法》《三国演义》《易经》等，就孕育着非常丰富的战略智慧。其中，公元前360年孙武所著的《孙子兵法》堪称“兵学圣典”，是将帅必读的“武经”，且在唐朝以后被列为武经七书之首。在军事以外的诸多领域，《孙子兵法》也有广泛应用，从《战国策》《吕氏春秋》《韩非子》《黄帝内经》等著作中，都不难发现《孙子兵法》的深刻影响。《孙子兵法》作为一部综合性的战略教科书，注重谋略，富于哲理，内容丰富，思想深邃，适用范围广，是战略哲学的凝练，是哺育历代将帅的乳汁，是克敌制胜的重要思想武器。

19世纪末，西方军事战略家先后提出的“海权制胜论”“空权制胜论”“机械化制胜论”等思想，反映出西方军事战略的雏形。两次世界大战后，军事战略理论在西方有了长足发展，其中一些重要的观点和思想与东方先贤不谋而合。如英国战略理论家哈特(L. Hart)认为：“最完美的战略是不必经过严酷的战斗就能达到目的的战略”，这和孙武的“不战而屈人之兵，善之善者也”遥相呼应；同时，哈特还提出了“大战略”的概念，使战略的内涵和外延大大拓展，成为涉及多个领域和学科的重要概念。

西方企业战略的思想，是随着西方管理理论的发展而形成的。美国经济学家巴纳德(C. Barnard)首次将战略作为理论加以研究，在1938年出版的《经理的职能》一书中，巴纳德将战略理论从组织理论和管理理论中分离出来，运用“战略因素”构想分析企业组织的决策机制。巴纳德强调企业组织决策必须考虑战略因素，强调企业组织与环境相适应，这种组织与环境相匹配(match)的思想，成为现代战略分析的基础。

二、近代经典战略管理理论

美国学者钱德勒(A. D. Chandler)在1962年出版的《战略与结构：工业企业史的考证》一书，掀起了研究企业战略的浪潮。该书阐述了环境、战略和结构三者之间的关系，提出了“结构追随战略”的观点，认为企业经营战略应当适应环境，满足市场需求，而组织结构又必须适应企业战略，随着战略的变化而变化。在此基础上，战略的研究形成了“设计学派”(design school)和“计划学派”(planning school)两大学派。这两个学派均注重对环境和市场的分析，把企业的经营活动视为在统一战略指导下的相互关联的整体，从而提高了对企业战略问题的认识。

“设计学派”的代表人物是哈佛商学院的安德鲁斯(K. Andrews)教授，他于1971年出版了设计学派的经典著作《公司战略概念》。他认为战略形成的过程，实际上就是企业内部条件与外部环境相匹配的过程，由此企业战略可分为战略制定和战略实施两个阶段。安德鲁斯的重大贡献是提出了制定战略的SWOT分析框架，即在制定战略的过程中，必须考虑企业自身的优势和劣势，以及外部环境中的机会和威胁；要将企业的目标、经营活动和不确定的环境结合起来，充分利用外部环境提供的机会，同时避免不确定性带来的威胁，通过趋利避害，构建企业的竞争优势。

“计划学派”的代表人物是哈佛商学院的安索夫(H. I. Ansoff)教授，他在1965年出版的《企业战略》一书中，提出了战略构成的四个要素，即产品与市场范围、增长向量、协同效应和竞争优势。其中，协同效应和以此为基础发展起来的协同战略，成为企业兼并、收购以及战略联盟的理论源泉。1972年，安索夫又出版了《战略管理思想》，正式提出“战略管理”的概念；1976年，安索夫在《从战略计划走向战略管理》一书中，提出了“企业战略管理是一个动态过程”的观点；在1979年出版的《战略管理》和1984年出版的《植入战略管理》两本书中，安索夫不仅将战略的要素扩大为八个方面，即外部环

境、战略预算、战略动力、管理能力、权力、权力结构、战略领导和战略行为，还进一步发展和完善了他提出的一套广为学术界、企业管理实务界所接受的战略管理理论、方法（methodology）、程序和范式（paradigm）。安索夫的这些著作被公认为战略管理的开山之作，他也被尊称为“战略管理鼻祖”和“一代宗师”。

三、当代竞争战略理论

（一）20世纪80年代竞争战略理论阶段

20世纪80年代初，以哈佛商学院迈克尔·波特教授为代表的竞争战略理论成为战略管理的主流理论。波特提出的行业竞争结构分析方法和模型，受到战略管理学界的普遍认同，并且成为外部环境分析和战略制定最为重要和广泛使用的模型。波特认为，战略的核心是获取竞争优势，而影响竞争优势的因素有两个：一是企业所处产业的盈利能力，即产业的吸引力；二是企业在产业中的相对竞争地位。因此，竞争战略的选择应考虑以下两点：（1）选择的产业是否具有潜在利润的吸引力；（2）如何在选择的产业中获取竞争优势。为了正确选择有吸引力的产业以及获取竞争优势，企业必须对将要进入的一个或几个产业的结构状况和竞争环境进行分析。

波特竞争战略理论的基本逻辑是：（1）产业结构是决定企业盈利能力的关键因素；（2）企业可以通过选择和执行低成本或差异化战略，影响产业中的五种作用力量，以改善和加强企业的竞争优势；（3）价值链活动是竞争优势的来源，企业通过价值链活动和价值链关系的调整来实施其基本战略。

（二）20世纪90年代战略管理理论的新发展

进入20世纪90年代，随着信息技术的迅猛发展，市场竞争环境日趋复杂，企业把战略重点从外部环境分析转向企业内部控制，注重自身核心竞争力的形成，强调企业内部条件对于获取并保持竞争优势的决定性作用。1990年普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和哈梅尔（G. Hamel）提出了企业的核心能力（core competence）理论，该理论假定企业具有异质资源，且资源不能在企业间自由流动；对于企业独特的资源，其他企业无法得到或模仿，这些独特的资源形成企业竞争优势的基础。

巴尼（J. Barney）、科林斯（David J. Collins）和蒙哥马利（C. A. Motgomery）被认为是企业资源学派的代表，他们把企业看作各种资源的集合。所谓企业资源，是企业在向社会提供产品或服务的过程中，能够实现企业战略目标的各种要素组合。其中，那些与企业预期业务和战略相匹配的资源最具价值，企业的竞争优势取决于其拥有资源的价值。资源学派认为，企业应将自身置于所处的产业环境，通过与竞争对手资源的比较，才能发现企业拥有的优势资源。1997年，提斯（O. T. Teece）、皮萨诺（G. Pisano）和肖恩（A. Shuen）把演化经济学的企业模型和资源学派的观点结合起来，明确提出了“动态能力”的战略观和基于“动态能力”的战略分析框架。

20世纪90年代后期出现的战略联盟，强调企业间的“竞合”，即合作中的竞争与竞争中的合作，认为竞争优势构建在自身优势与他人竞争优势相结合的基础之上，至此，通过创新和创造来超越竞争，开始成为企业战略管理研究的一个新焦点。随着产业环境的日益动态化、技术创新的加速化、竞争的全球化和顾客需求的日益多样化，企业逐渐认识到，无论是为了增强自身能力，还是为了拓展新市场，企业都应努力营造共赢的局面，通过与

其他企业共同创造消费者感兴趣的新价值，培养以发展为导向的协作性经济群体，只有这样企业才能从中获得更多的利益。

（三）2000年以来战略管理理论的最新趋势

进入21世纪，动荡的经营环境动摇了企业对战略规划的信心。随着环境不确定性的急剧增加，企业越来越难以保持长期的竞争优势，而传统的战略理论对此又无能为力，反叛传统战略理论的呼声日益高涨。正是在这样的背景下，以环境不确定性、未来不可预测性、系统复杂性和发展非均衡性为基础的后现代企业发展战略理论应运而生。

后现代企业发展战略理论并不是一个体系化的理论，尚处在形成和演化过程中，很不完善。之所以称为“后现代”，是因为在哲学和社会学中，“后现代”意味着对理性、必然性、确定性的反叛和解构，后现代企业发展战略理论所强调的，正是不确定性、随机性、直觉性、偶然性、试错性、应急性、学习性、自组织性和自适应性等特征，其主要观点如下。

1. 战略是不断试错和学习的结果

现实的战略往往不是理性和计划的结果，而是不断试错的结果。环境的不确定性必然导致企业不断尝试与修改自己的对策，这些对策的逐步积累就形成了战略。尤其是当企业的知识与经验无法应对外部复杂环境时，不妨摸着石头过河，从试错中寻找解决方案。同时，既然外部世界如此复杂多变，高层管理者的主要职责就不是程式化地制定战略，而是管理组织学习。通过学习尤其是组织学习（organizational learning），企业才能应对不确定性，才能在一种渐进式的学习过程中创建出企业的战略。21世纪的学习型组织理论进一步认为，只为适应与生存而学习是不够的，必须创造性地学习，这样才能将企业打造成一种有机的、高度柔性的、扁平化和人性化的可持续发展组织。

2. 战略是一种意图

哈梅尔和普拉哈拉德提出的“战略是一种意图”的著名论断，越来越契合当下的经营环境。所谓意图，是指一种最终追求的目标。意图虽然仅仅是一种直觉或愿望，并不具体明晰，当然更谈不上完善，但它却扮演了“罗盘”的角色。在充满高度不确定性和存在大量偶然性的现实商业环境中，在变化越来越快的市场上，即使是最好的战略也不可能给企业一个完全确定的既定路线。因此，战略作为指引方向和导航的“罗盘”，远比具体详尽的“地图”重要得多。

3. 战略是一个应急过程

明茨伯格（H. Mintzberg）和沃特斯（J. Waters）指出，合适的战略制定与决策过程，依赖于环境波动的程度，一个好的战略应该能够给企业多种选择，并配有相应的应急措施。企业可以对这些选择做出清晰的权衡，同时又能适应市场上迅速发生的变化。为了提高应急能力，企业应该把自己锤炼成为“自组织”“自适应”的组织。对“自组织”的强调和推崇，成为20世纪90年代后期尤其是进入21世纪以来许多企业管理论著的主要特征。这些理论彻底放弃了机械式的战略模式和组织模式，代之以更激动人心和革命性的有机模式——自组织模式。自组织和自适应理论认为，战略规划的程序和结果都应该和现实紧密相连；组织的自发学习和创新，可以使企业更好地适应复杂多变的环境。

战略实践1—1

中科集团：从机会导向到战略导向

在浙江慈溪市慈东工业区，慈溪中科众茂环保热电有限公司既是这里的“清洁工”，也是“能量源”——中科实业集团（控股）有限公司（简称“中科集团”）将中科院工程热物理研究所研发的固体废弃物处置技术规模产业化，利用焚烧垃圾产生的热量进行热电联产，原来的垃圾填埋处变成了处理后的灰渣填埋厂，园区的供热问题也得到解决。截至2014年6月底，已累计供热48万吨，累计供电5.4亿千瓦时。

今天，中科集团已成为国内固体废弃物处置行业优秀的环境服务商，其在浙江镇海、浙江慈溪、山西汾阳等地投资建设的垃圾焚烧发电项目已顺利运营，在四川绵阳、广西防城港、山西晋城等地的项目也在积极建设中。

中科集团将技术成果成功转移转化的经验是什么？

中科集团副总裁方建华是集团环保板块的主要负责人，也是环境领域的专家。“搞过科研的人都知道，一项研究在实验室取得成功并不一定就能产业化。产业化过程中会出现很多问题。”方建华说，这需要科研院所和企业作为对接双方取得共同认知，“科研单位不应该将自身成果过

分放大，而企业也不能奢望一个基础研究成果或技术革新拿来就能用，而是应该优势互补，发挥各自所长，合作推动科研成果的转移转化”。

任何成功都不是一蹴而就的。“我们是中国科学院的企业，背后有强大的科研人员作支撑。”副总裁沈波说，在建设中，他们与科研人员紧密合作，不断发现问题，不断解决问题。“电厂建成以后，也成为不可多得的科研大平台。现在，中科院生态中心等科研院所的科学家们正在就二英阻滞等相关课题展开科学研究。”

在集团党委书记、总裁张国宏看来，科研成果的转移转化能否成功，市场机制起着决定性作用。“市场有需要，才是成功的前提。这也促使我们思索，在未来的成果转移转化中应该如何做。我们认为，现在已经到了从机会导向向战略导向转变的时刻了，也就是说，要根据市场需求进行预判，进而选择科研项目进行投资。”张国宏说，“如何以创新驱动发展，这是一个复杂的话题，我们也在总结其中的经验。”

资料来源：齐芳：《中科集团：从机会导向到战略导向》，载《光明日报》，2014-08-19。

第2节 战略内涵

一、战略解析

战略（strategy）主要涉及组织的长期发展方向和范围，力求使资源与环境（尤其是市场）、消费者相匹配，以达到组织的预期目标。战略具有全局性、长远性、整体性、系统性、基础性、发展性、相对稳定性、竞争性、差异性和匹配性等基本特征。

企业战略的概念来源于企业生产经营活动的实践，不同的管理学家或战略实践者对企业战略下了不同的定义，有长而复杂的，也有短而简明的；其侧重点不尽相同，有些强调